

学校编码: 10384

分类号

密级

学号: X2011156003

UDC

厦门大学

硕士学位论文

互联网金融环境下商业银行营业网点  
转型与发展

——以上海工行为例的研究

The Transformation and Development of Commercial Bank  
Branch Network under the Background of Internet Finance

—— A Research on ICBC Shanghai Branch

查春光

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘要

2014 年 9 月随着阿里巴巴在美上市，标志着互联网金融进入了新的发展阶段，互联网金融对传统商业银行的支付、融资、存款、客户及信息资源等各方面带来挑战，对商业银行经营模式产生了巨大影响。互联网金融产品以低成本与高效率的特点，以突破时间与空间限制的优势，带给客户良好的消费体验。2013 年第三方支付交易规模达 17.2 万亿元，较 2012 年同比增长 38.7%，其中移动支付交易规模达 12.2 万亿，较 2012 年同比增幅 707%。移动互联网金融将成为下一步互联网金融发展的主旋律。

商业银行面对互联网金融的高速发展，要重新审视自身的优势与不足，突破传统商业模式的限制，尤其要加快物理网点的布局优化和服务转型，围绕真正以客户为中心，调整网点经营业态，优化网点整体布局。建立更多的旗舰网点、智能网点、专业网点、社区银行和微信银行，增设、推广、普及自助业务渠道。推出适合互联网的金融产品，优化柜面业务流程，提高业务处理效率，提升员工综合素质。借鉴互联网金融创新精神，在经营理念、组织架构、管理流程、产品开发、业务模式、IT 架构等方面进行深度调整和整合，利用后台大数据支持，形成线上线下完美互动、高度融合的银行网点服务新模式。

**关键词：**互联网金融；银行网点；转型与发展。



## **Abstract**

In September 2014, the listing of Alibaba in the U.S.A. marked the Internet finance entering a new stage of development. The Internet finance brings challenges to the traditional commercial bank in the aspect of payment, financing, deposit, customer and information resources and so on, and has a great influence on business model of the traditional commercial bank. Internet financial products bring customers a good user experience not only with its low cost and high efficiency, but also with its advantage of breaking through the limitations of time and space. Third-party payment transaction scaled up to 17.2 trillion yuan in 2013, with a 38.7% year-on-year growth compared to 2012, of which the mobile payment transaction scaled up to 12.2 trillion, with a 707% year-on-year growth compared to 2012. Mobile Internet finance will become the theme of the next step of internet finance development .

In the face of the rapid development of Internet finance, commercial banks need to re-examine their own advantages and disadvantages, break through the limitation of the traditional business model and operation forms, especially speed up the optimization of physical network layout and service transformation and take the customer as the center. Build more flagship network, intelligent network, professional network, community Banks and Wechat Banks, as well as promote and popularize self-help business channel. Push out suitable products for Internet finance, optimize the counter business processes, improve the efficiency of business processing and employees' comprehensive quality. Imitating internet finance innovation spirit, traditional commercial bank also need to deeply adjust and integrate the management concept, organization structure, management processes, product development, business model and IT infrastructure. Make the use of the 'Big Data ' to interact online and offline business and form a new bank service model .

**Key words:** Internet Finance; Network of Commercial bank ; Transformation and Development.





# 目 录

<b>第一章 引言 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究的背景 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二节 文献研究综述 .....</b>	<b>2</b>
<b>第三节 研究的重要意义 .....</b>	<b>3</b>
一、 为互联网金融环境下营业网点的改革与转型提供理论指导.....	4
二、 转变商业银行营业网点经营理念.....	4
三、 指明商业银行营业网点改革转型的方向.....	5
四、 促进商业银行营业网点经营业态转型.....	5
<b>第四节 论文的研究内容与研究方法 .....</b>	<b>5</b>
一、 研究内容.....	5
二、 研究方法.....	6
<b>第二章 互联网金融环境对商业银行营业网点建设的影响.....</b>	<b>7</b>
一、 互联网金融内涵与国内外发展的现状.....	7
二、 互联网金融主要特点.....	8
三、 互联网金融给商业银行带来的挑战：支付脱媒、融资脱媒、信息脱媒、客户脱媒.....	9
<b>第二节 互联网金融环境对商业银行营业网点的影响 .....</b>	<b>11</b>
一、 造成存款外流、存款规模增速放缓.....	11
二、 加快利率市场化进程，抬升银行负债成本.....	15
三、 互联网多渠道销售产品致银行网点中间业务收入减少.....	15
四、 促使营业网点物理布局改造.....	18
<b>第三节 互联网金融下商业银行营业网点的现状与存在问题 .....</b>	<b>18</b>
一、 营业网点地域分布不均衡.....	18
二、 业务流程冗长且效率不高.....	23
三、 营业网点综合化程度不高.....	24
四、 自助渠道布局亟待强化.....	25
五、 客户维护主要以产品销售为导向.....	28

六、网点分类评价指标繁多，多头管理难成合力.....	28
<b>第三章 互联网金融环境下商业银行营业网点的发展思考.....</b>	<b>31</b>
<b>第一节 互联网金融环境下商业银行营业网点面临的机遇 .....</b>	<b>31</b>
一、商业银行营业网点目前在互联网金融链中职能不可替代.....	31
二、商业银行营业网点严格的风控机制具良好的客户认可度.....	32
三、商业银行营业网点在注入互联网元素后将更具竞争力.....	32
<b>第二节 互联网金融环境下商业银行营业网点发展方向 .....</b>	<b>33</b>
一、以客户多层次需求为导向实现经营理念改变.....	33
二、契合互联网发展要求加快网点布局创新.....	34
三、建立与完善线上线下相融合的经营模式和盈利模式.....	35
四、发挥网点渠道优势，加快产品覆盖抢占发展先机.....	35
五、以大数据为基础调整网点经营绩效考核纬度.....	36
<b>第三节 互联网金融环境下商业银行营业网点转型与发展 .....</b>	<b>37</b>
一、中国工商银行上海市分行营业网点现状与发展策略.....	37
二、银行渠道转型创新探索.....	44
<b>第四章 研究结论和展望 .....</b>	<b>48</b>
<b>第一节 本文研究结论 .....</b>	<b>48</b>
<b>第二节 展望 .....</b>	<b>48</b>
一、互联网金融发展趋势.....	48
二、商业银行网点发展趋势.....	50
<b>参考文献.....</b>	<b>52</b>
<b>后 记.....</b>	<b>53</b>

## 第一章 引言

### 第一节 研究的背景

商业银行营业网点是银行为便利顾客，有效地满足客户对金融产品和服务的需求而设立的营销机构和服务窗口。广义的营业网点，既包括传统的有人网点，也包括自动柜员机、自助银行等自助服务网点，还包括作为物理网点有效延伸的虚拟银行——电子银行、网上银行、手机银行等。银行营业网点既承担着形象树立、产品销售、服务提供、客户发展的要求又承载着人员储备、流程再造、科技创新、利润增长的重任。

在互联网金融还未盛行的时代，商业银行营业网点窗口服务是传统金融行业的主要经营渠道，商业银行根据不同的业务需求设置了不同的业务窗口，为客户提供全方位的金融服务。人工的操作、繁琐的流程和长时间的等待使得传统营业网点在互联网金融背景下逐渐失去了竞争优势。即便如此，商业银行营业网点也仍然有其存在的意义和价值，其根本优势就是为客户提供了有形的场所和面对面的服务，特别是面对面客户身份认证，是互联网金融所不能替代的。在高速发展的现代社会，互联网金融是大趋势，营业网点在日益革新的新环境下更应该寻求其自身存在的价值。如何改善物理网点的地域分布和柜面布局、提高网点服务人员的综合素质、简化并加速各类业务流程、增加营业网点自助设备的数量并增强其功能等都是商业银行营业网点转型亟待考虑的问题。

互联网金融是互联网技术与传统金融业务的结合体，它综合应用了互联网、移动通信和在线支付等技术，构建了一种崭新的金融交易模式。2013 年号称是互联网金融元年，这一年第三方支付交易规模达 17.2 万亿元，较 2012 年的 12.4 万亿元同比增长 38.7%，其中移动支付市场交易规模达 12.2 万亿，同比增速 707%。以余额宝为代表的各类理财产品呈爆发性增长，互联网金融的高效和便捷很大程度上改善了用户体验、降低了交易成本，其发展速度快且发展规模广。2014 年 9 月 19 日阿里巴巴在美以 93 美元上市更是互联网金融发展的里程碑事件。

中国工商银行董事长姜建清指出：互联网金融的快速发展对商业银行的客户营销、交易服务、业务发展、内部管理模式变革形成倒逼效应，同时金融与互联网的加速融合也将催生大量新型金融服务需求。在银行业新的竞争格局下，我们需要深入研究互联网金融对商业银行客户行为变化的影响，重新审视自身的优势与不足，并以此为契机突破传统商业模式的限制，再造业务流程和构建新的价值网络，促进传统业务拓展和经营管理模式彻底转型。

针对互联网金融对传统商业银行渠道的影响，准确、客观认识时下互联网金融的性质与特点，把握互联网金融对传统金融行业的影响与冲击，准确分析商业银行物理网点存在的问题和优势、面临的机遇和挑战，思考在互联网金融环境下，商业银行营业网点如何提升服务能力、增强竞争实力、实现渠道转型与发展，是本文分析探讨的目的。

## 第二节 文献研究综述

经济学家、社会学家清华大学孙立平教授指出，互联网的出现对人们的社会生活产生了深刻影响。随着我国的金融体系、信用体系逐步完善，网络购物作为一种生活方式已经日益普及，这又促进了其中间桥梁——网上支付手段的快速发展，网上支付不仅支持了电子商务产业链的良性发展，同时也增进了金融业整体效率的提升。

新时期的商业银行，唯有与互联网完美融合，才能避免成为比尔·盖茨所预言的“灭绝的恐龙”。

互联网浪潮给传统银行业带来了前所未有的冲击，也带来了创新的机遇，两者深度融合，将促使商业银行为消费者提供更好的金融服务。互联网金融将依靠专业的数据分析，带领我们以崭新的视角来解读、把握商业银行发展之路。

中国的传统银行业是一个未充分自由竞争的市场，因为利率未完全市场化。现在民营银行已经批准设立，央行行长也承诺二年内利率市场化。可以看到商业银行业将迎来更加激烈的市场竞争。传统商业银行们赚得“不好意思”的利润将不复存在，互联网金融更会给银行致命一击，银行网点消失不远了。

中央财经大学中国银行业研究中心主任郭田勇认为，商业银行物理网点向

电子化、智能化、休闲化的变革，是未来的方向之一。物理网点不断推出的创新改革，既有成本方面的考量，也与互联网技术的发展、客户的偏好改变息息相关。

面对互联网金融的风生水起，各种支持和质疑的声音不绝于耳。目前国内较多文献期刊研究了互联网金融对传统商业银行整体经营模式带来的冲击及商业银行应采取的应对措施，也有部分论文研究了如何加强互联网金融的各方面监管。但对于有关互联网金融背景下商业银行营业网点的转型与发展的研究并不多。在互联网金融大环境下，商业银行营业网点转型发展显得至关重要。商业银行营业网点面对大环境的改变，如何更快、更好地主动出击，寻求自身的发展；如何快速定位，在互联网金融背景下商业银行营业网点如何有效地进行改革与转型是本文将探讨的问题。

### 第三节 研究的重要意义

银行营业网点最早的雏形可追溯到古希腊、古罗马和我国的春秋时期。近代银行则起源于中世纪欧洲，1580 年成立的威尼斯银行通常被认为是最早使用“银行”名称经营业务的。英语中银行一词“Bank”就是由意大利语的“BanCa”演变而来的，原意是交易时用的长凳、椅子，可谓是银行柜台服务的早期形态。

我国封建后期出现的钱庄，给人留下印象的主要是又高又大的木柜台。到上世纪八十年代，银行柜面主要是 1.4 米的木柜台，上面安装了铁栅栏。上世纪九十年代，木柜台改成了水泥台面，铁栅栏改成了防弹玻璃，高度降到了 1.1 米，主要办理活期储蓄、定期储蓄、定活两便、零存整取、信汇、电汇等收付款业务。2000 年后，增设了非现金区，撤下厚厚的防弹玻璃。2007 年至今，现金柜台大量压缩，柜面线高度降到了 0.9 米，大部分网点都开设了贵宾服务区、理财服务区、电子银行服务区，设立了客户休息区，设立了客户经理室，客户在营业网点不仅可以办理传统的存取款业务，而且可以办理汇款、缴费、证券、基金、黄金、原油买卖，特别是自助服务、网上银行更加方便。

三尺银行柜面是银行与客户交流服务的主要渠道，回顾银行营业网点柜面

的变迁，不仅可以了解商业银行的发展历史，管窥商业银行服务的变迁，而且可以见证整个社会的发展进程。

银行柜面线随着民众生活富裕程度与金融服务需求的变化而变化，与科技发展进步的程度息息相关。研究商业银行营业网点的未来，不仅关系到商业银行营业网点下一步如何布局调整，如何尽快适应与契合、创新与超越互联网金融环境，更关系到商业银行营业网点下一步如何增加发展后劲和提升竞争力提高，有着十分重要的理论和现实意义。

### **一、 为互联网金融环境下营业网点的改革与转型提供理论指导**

近年来，云计算、大数据、社交网络平台等，作为新一代互联网技术的代表已经渗透到金融业。第三方支付、阿里贷款、P2P 融资及移动支付等新兴网络金融业务对传统的金融模式带来新的挑战。国内电子商务市场的蓬勃发展掀起了互联网金融风暴。2013 年底，中国电子商务市场交易规模达 78500 亿元，同比增长 30.83%。互联网的发展逐渐超越甚至颠覆了传统的商业模式，并催生出新的金融业态、新的市场环境、新的经营架构、新的经营方式。各类企业及商业银行纷纷顺势而为。金融业的“多米诺骨牌效应”显示出对传统金融模式的替代效应，促使商业银行营业网点在新理论指导下发展与转型，改变传统商业银行的经营模式迫在眉睫。

### **二、 转变商业银行营业网点经营理念**

传统商业银行的经营模式以简单的存贷利差为主，受这种模式的影响，银行的经营理念主要以吸收存款为重心，因此我们经常可以看到季末、年末，各家银行纷纷推出高息理财产品，使得这几个节点的资金利率大幅上扬，这是典型的以存款为导向的经营理念，在这种理念的驱使下，银行为了追求富裕客户的存款，往往忽视其他客户的服务，这在一定程度上助长了号称“屌丝”金融的互联网金融的发展。反观互联网金融的发展路径，门槛低是其特有的优势。银行作为服务性的行业，应该为所有有需求的客户提供同等的金融服务，而现实是银行总是锦上添花、嫌贫爱富，轻视那些小额存款的客户，而不是雪中送炭、帮困救急，然而互联网金融的出现很好地解决了这一困境，客户通过互联网完成金融服务，往往具有成本低、效率高的特点，这一技术的进步覆盖了传统银行的服务盲区，因此传统银行应摒弃过去以存款为导向、重视大客户的经

营理念，利用互联网技术降低金融服务的门槛，提升自己的服务质量，为所有的客户提供同等水平的服务。

### 三、 指明商业银行营业网点改革转型的方向

存贷款利率即将市场化，民营银行营运牌照已经发行，商业银行存贷款息差已收窄，传统银行依靠存贷差的盈利能力下降。转变商业银行的盈利方式，提高中间业务收入已成为更加迫切的需求。商业银行下一步应该加强互联网金融产品业务的发展及扩张。随着各类电商平台的日益完善，商业银行更应该改善客户体验，加强客户基础的维护扩大、发展并培养客户的习惯，利用多渠道业务提升客户黏度，发展商业银行的中间业务。

### 四、 促进商业银行营业网点经营业态转型

在高速发展的现代社会，有更多、更好的网络资源和平台为客户提供更优质、便捷的服务，这促使了传统商业银行网点柜面业务的转型，不能再像以往仅仅为客户提供单一的储蓄业务。商业银行经营模式决定了商业银行在价值链中的地位。商业银行必须加快转型的步伐，在经营理念、组织架构、管理流程、业务模式、IT 架构等领域进行全面的调整和深度的整合，用创新的思维 and 理念打造新技术和新模式的营业网点。<sup>①</sup>

商业银行营业网点的转型必须考虑并结合网络金融的发展，摒弃传统的单一业务模式。银行业的发展始终离不开实体网点的支持，因此在转型发展的过程中必须突出营业网点的经营优势，形成与互联网金融的互补。

## 第四节 论文的研究内容与研究方法

### 一、研究内容

本文将充分利用数据和文献，对互联网金融和商业银行营业网点主要经营模式的现状进行分析。商业银行营业网点的主要特点为：网点地域分布不均衡、自助服务机功能简单且利用率不高、业务流程冗长且效率不高、营业网点综合化程度不高、网点柜员业务能力单一、以产品为导向的客户营销等；互联网金融主要特点：突破了时间和空间的限制、更好的用户体验、业务效率高且成本

<sup>①</sup>引用自“中国经济信息网”，《商业银行奋起迎接互联网金融时代的挑战》，  
[http://www.cei.gov.cn/loadpage.aspx?page=ShowDoc&CategoryAlias=zonghe/ggmflm\\_zh&BlockAlias=zjzjsd&FileName=/doc/zjzjsd/201403040540.xml](http://www.cei.gov.cn/loadpage.aspx?page=ShowDoc&CategoryAlias=zonghe/ggmflm_zh&BlockAlias=zjzjsd&FileName=/doc/zjzjsd/201403040540.xml)

低等。互联网金融对商业银行营业网点经营的影响：存款外流导致存款规模增长放缓、利率市场化抬升银行负债成本、互联网多渠道销售产品导致银行网点中间业务收入减少、金融脱媒和技术脱媒加速。商业银行营业网点在互联网金融环境下转型的发展方向和转型策略主要有：强化以客户需求主导的经营理念、调整网点布局、完善线上线下融合互动、发挥网点渠道优势、推出适合互联网金融产品、优化网点绩效考核。本文列举了工行上海分行的网点经营现状，以及国内外银行网点的转型发展，包括旗舰网点、智能网点、专业网点、社区银行、微信银行。最后文章总结了本文的研究结论并且对未来互联网金融发展的趋势和传统银行网点变革提出了展望。

## 二、研究方法

互联网金融对传统商业银行经营产生冲击是当前金融业的热点话题，本文综合运用案例分析法和经验总结法等多种研究方法。案例分析法主要通过研究互联网金融快速发展的原因及其特点来说明传统银行网点经营的不足。经验总结法主要通过总结分析国内外银行的转型路径，进而总结得出新形势下商业银行网点如何进行转型来应对互联网金融的挑战。本文将重点研究互联网金融对商业银行营业网点的经营产生的影响，并以工行上海分行为例研究分析在互联网金融大环境下商业银行的应对措施以及具体可行的转型方向，为营业网点加速转型发展、优化盈利结构、促进业务创新提供依据。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库